

The background of the entire page is a dense, out-of-focus pattern of colorful bokeh lights in shades of blue, yellow, red, green, and white, creating a vibrant and textured effect.

La negociación colectiva como vehículo para la implantación efectiva de medidas de igualdad

Coordinación

EVA MARÍA BLÁZQUEZ AGUDO

Los planes de igualdad: del diagnóstico a la evaluación

The equality plans: from the diagnosis to the assessment

RAQUEL GÓMEZ MERAYO *

Socióloga. Secretaría Confederal de Mujer e Igualdad de CCOO

Resumen. En la elaboración de los planes de igualdad, además del contenido de los objetivos y medidas adoptadas, hay que reseñar dos etapas de procedimiento de una significada importancia: la realización del diagnóstico de situación de la empresa en términos de igualdad y no discriminación por razón de sexo, y el diseño de las acciones de seguimiento y evaluación del plan.

Palabras clave: igualdad, diagnóstico, evaluación, seguimiento, indicador, plan de igualdad.

Abstract. In the preparation of equality plans, in addition to the content of the objectives and measures adopted, mention should be made of two stages of procedure of a meant importance: The realization of the diagnosis of situation of the firm in terms of equality and non-discrimination by reason of sex, and the design of actions of monitoring and evaluation of the plan.

Keywords: equality, diagnosis, evaluation, monitoring, indicator, equality plan.

Sumario: I. Introducción. 1. Fase de diagnóstico. 1.1 El diagnóstico en los planes de igualdad. 2 Fase de seguimiento y evaluación. 2.1 El seguimiento. 2.2 La evaluación. 2.2.1 Tipos de evaluación. 3. Cómo realizar el seguimiento y la evaluación. 3.1 Los indicadores. 4. Diseño del seguimiento y la evaluación. 5. De la teoría a la práctica. 6. Recomendaciones de carácter práctico.

Los planes de igualdad: Del diagnóstico a la evaluación

Introducción

La Ley Orgánica 3/2007, para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres (en adelante LOI), establece el fundamento jurídico para intentar eliminar la brecha existente entre igualdad legal y real, y para garantizar el principio de igualdad trato y no discriminación en el acceso al empleo y a las condiciones laborales de cualquier persona.

*raquelgomez@ccoo.es

En el artículo 43 se establece que, mediante la negociación colectiva, se podrán establecer medidas de acción positiva para favorecer el acceso de las mujeres al empleo y a la aplicación efectiva del principio de igualdad de trato y no discriminación en las condiciones de trabajo entre mujeres y hombres. Además la LOI modifica la redacción del art. 85 del Estatuto de los Trabajadores, estableciendo la obligatoriedad de negociar en los convenios colectivos medidas dirigidas a promover la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el ámbito laboral o, en su caso, negociar planes de igualdad.

Los planes de igualdad suponen la puesta en marcha de una acción planificada y global, tal y como establece el artículo 46.1 de la LOI son *“un conjunto ordenado de medidas, adoptadas tras la realización de un diagnóstico de la situación laboral existente que tiene por objeto alcanzar la igualdad entre mujeres y hombres y eliminar las posibles discriminaciones que pudieran detectarse por razón de sexo, estableciendo los objetivos concretos a alcanzar, las estrategias y prácticas a adoptar para su consecución y los sistemas de seguimiento y evaluación de los objetivos fijados”*.

De la definición de plan de igualdad que hace la Ley, se desprenden los rasgos definitorios de cualquier plan:

1. Un plan es un conjunto ordenado de medidas, es decir, implica la idea de estructura y coherencia interna en la elaboración de medidas o acciones previstas para alcanzar la idea de igualdad real.
2. El plan se adopta después de realizar un diagnóstico de situación, que es lo que da estructura y coherencia interna. El diagnóstico es muy importante pues debe hacerse verificando en la totalidad de las situaciones la existencia de discriminación.
3. Las medidas incluidas en el plan de igualdad dependerán del concreto diagnóstico de situación. Tales medidas podrán incidir sobre cualquier materia donde se aprecie una discriminación o desigualdad. Es decir, no se trata de elaborar un plan muy ambicioso, sino de negociar un plan de igualdad a medida, adaptado a las circunstancias y factible.

A la hora de abordar el plan es necesario tener en cuenta varios elementos que condicionan su contenido:

- Un plan es un conjunto organizado de cláusulas para favorecer la igualdad, que atiende a unas circunstancias concretas, ordenado en el tiempo y en el espacio, factible, y con estrategias y procedimientos que hagan posible su ejecución y eviten quedarse en una mera declaración de intenciones. Por tanto las acciones contenidas en el plan de igualdad no son independientes entre sí, sino que están interrelacionadas lo que aumenta la eficacia de éstas.
- El elemento que condiciona el contenido del plan es el diagnóstico. Éste debe ser objetivo, para conseguir esa objetividad es necesario que participen en su elaboración tanto empresa como representación legal de trabajadores (RLT).

- También afecta al contenido del plan las características de la propia empresa y de su estructura organizativa: actividad, productos y servicios que ofrece, departamentos, organigrama, funciones de cada sección...

1. Fase de diagnóstico

Para eliminar las situaciones de discriminación, en primer lugar es preciso detectarlas, por ello, el art.46 de la LOIEMH hace referencia a la necesidad de realizar un diagnóstico previo de la situación de la empresa que deberá adoptar y aplicar el plan de igualdad. Este requisito previo resulta ineludible si se pretende que los planes sean eficaces, ya que realizar un diagnóstico no implica solo plasmar la situación observada sino analizar sus causas, que será sobre las que se actuará posteriormente mediante la aplicación de las diferentes medidas de acción que se incluirán en el plan.

El diagnóstico es un análisis detallado de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la empresa, durante el cual se realizan actividades de recogida de información, de análisis, de debate interno y finalmente de formulación de propuestas que deberán integrarse en un plan de igualdad.

Su finalidad es establecer la realidad concreta de cada empresa: detectar y valorar en qué aspectos se detectan carencias, en la empresa, en relación con la igualdad entre mujeres y hombres, identificar los ámbitos prioritarios de actuación y servir de base para la realización del plan.

El diagnóstico es:

- **Instrumental:** es un medio a partir del cual se pueden identificar ámbitos específicos de actuación.
- **Aplicado:** es de carácter práctico orientado a la toma de decisiones en la empresa.
- **Flexible:** el contenido, la extensión y la forma en que se realice el diagnóstico deberá amoldarse a las necesidades de la empresa.
- **Dinámico:** deberá actualizarse continuamente.

La utilidad del diagnóstico radica en que permite:

- Identificar los problemas a resolver, definir los objetivos a conseguir y decidir las acciones a emprender.
- Demostrar la necesidad de realizar acciones positivas en empresas para corregir las situaciones de desigualdad.
- Proporcionar un punto de referencia para analizar la evolución de la igualdad.

Para realizar el diagnóstico se tiene en cuenta a la totalidad de la plantilla, puesto que el plan de igualdad se realiza para el conjunto de la empresa, si bien se debe adaptar a la realidad de cada centro (art. 46.3 LOI).

El diagnóstico de la situación de partida deberá basarse en las conclusiones que se extraigan del análisis, tanto cuantitativo como cualitativo, de:

- Todos los datos, desagregados por sexo, relativos a cada una de las materias que pueden formar parte del plan de igualdad, que permitan un conocimiento exhaustivo de la situación comparada de trabajadores y trabajadoras.
- Los contenidos del convenio colectivo vigente, así como de las normas internas, reglamentos o acuerdos de materias concretas, que sean de aplicación en la empresa y no formen parte del texto convencional.

A partir de los resultados del análisis se diseñará el plan de igualdad, marcándose los objetivos, en términos que permitan el seguimiento y una evaluación posterior de resultados lo más objetiva posible. Para alcanzar los objetivos será necesario elaborar y programar medidas y actuaciones concretas en relación a cada uno de ellos.

Un requisito imprescindible es que los datos utilizados para la realización del diagnóstico sean recientes y referidos a un periodo concreto.

El diagnóstico no se ha de quedar en una toma de conciencia de las carencias que tiene la empresa en materia de igualdad, sino que se tiene que acompañar de un proceso de toma de decisiones y de la puesta en funcionamiento de un plan de igualdad que incluya acciones dirigidas a erradicar las discriminaciones directas e indirectas que hayan sido detectadas en la empresa.

Es necesario incidir en las propuestas de mejora porque la realidad es que los diagnósticos no recogen este apartado, sino que lo posponen directamente al plan de igualdad. Esto se traduce en una falta de concreción en las medidas, que se quedan en la fase que debería haber sido previa.

A pesar de constituir la base fundamental del plan, la norma no especifica quién y cómo se tiene que hacer el diagnóstico. La lógica de un proceso de negociación basado en la buena fe, indica que el diagnóstico es competencia de la comisión de igualdad, puesto que la objetividad se pierde en caso de ser realizado por una de las partes únicamente o por agentes externos.

Para que el diagnóstico tenga éxito, todo el personal debe conocer la intención de realización del diagnóstico, y ello debe pasar por la adopción de la empresa del compromiso expreso de promover la igualdad de oportunidades y de poner en marcha el plan de igualdad.

1.1. El diagnóstico en los planes de igualdad

Desde el 1 de octubre de 2010, los planes de igualdad se registran en el REGCON, cuando el convenio de referencia de la empresa establece la obligatoriedad de negociarlo. Desde esa fecha hasta hoy hay registrados 157; para abordar los datos recogidos en el diagnóstico se ha procedido a revisar los planes publicados en el REGCON desde el 1 de enero de 2012.

En todos los planes de igualdad revisados se menciona la realización del diagnóstico. La diferencia radica en quien ha asumido la responsabilidad de hacer esos diagnósticos. En seis casos el diagnóstico lo ha realizado la comisión de igualdad, en cinco casos lo ha realizado la empresa siendo validado posteriormente por la comisión y en uno ha sido encargado a una empresa externa; en el resto de planes no se indica quién ha realizado el diagnóstico.

En la revisión realizada se puede detectar la recogida de información que no guarda relación directa con el contenido directo del futuro plan, otras en las que queda de manifiesto que la forma de recoger la información no facilitan ese conocimiento exhaustivo mencionado anteriormente:

- En un caso se indica la recogida de información sobre la afiliación sindical de la plantilla, así como las categorías profesionales en las que se encuadran dentro de la empresa. Esta información no es relevante en el proceso de negociación del plan de igualdad.
- En otro caso en el apartado Retribuciones figura el siguiente texto: *En el análisis genérico de los datos sobre retribución, sin el desglose por conceptos retributivos, podemos apreciar que el 56,9% de las mujeres se encuentran por debajo de 20.000€ frente al 36,8% de los hombres. Por el contrario en las franjas salariales más altas, desde 25.000€ en adelante los hombres representan el 31,5% y en el caso de las mujeres sólo el 18,1% están en las franjas de retribución mayor.*

En esta redacción se pone de manifiesto que el modelo de diagnóstico utilizado en cuanto a retribuciones se limita a agrupar a la plantilla en bandas salariales; no se procedió a realizar un análisis salarial desglosado en cuanto a salario base y complementos por sexo, categoría, área de producción...

En el mismo texto del diagnóstico, se reconoce este déficit cuando se indica “*es necesario un análisis más exhaustivo de los datos para determinar los motivos de dicha diferenciación*”.

A pesar de esta redacción en los objetivos de ésta área no se contempla la realización de ese análisis exhaustivo, y las medidas adoptadas tampoco responden a esa necesidad.

Otro ejemplo son los planes que no aportan información sobre el diagnóstico pero especifican, por ejemplo, que no existe discriminación salarial. No se puede pasar por alto la redacción justificativa que se recoge en uno de los planes: “*Del estudio de los datos salariales por categorías, se observa que no hay diferencias entre mujeres y hombres; las diferencias que pueden existir entre personas que tienen una misma categoría se deben a los diferentes conceptos variables que también recoge el convenio y que en cada persona se aplica...*”

En este caso sería conveniente saber cuáles son esos complementos y cuáles son los motivos de su concesión. Ante este tipo de redacción la opinión recogida por la RLT es diferente:

“...La empresa no facilita esa información de retribuciones complementarias que se dan dentro de la empresa...”

En un caso queda evidenciado que el diagnóstico ha sido realizado de forma parcial en lo relativo a la información aportada, así consta en la redacción:

Área de Promoción *“sería necesaria la descripción de las funciones de los puestos y el criterio que sigue la empresa para la promoción...”*

Área de Retribución: *“Los datos aportados nos impiden hacer un análisis de las retribuciones salariales, asimismo señalar que es necesario separar la base salarial de los complementos para hacer un análisis exhaustivo de dicho apartado...”*

Área de Conciliación: *“... al tener la plantilla un porcentaje tan bajo de mujeres los datos de conciliación son mínimos...”*

Ante esta redacción es necesario recordar a las partes negociadoras que la conciliación no es una tarea exclusiva de las mujeres.

En un caso se recoge que *“dada la disparidad de centros y convenios de aplicación no se ha podido realizar de forma exhaustiva”*. En este caso se reconoce la realización de un diagnóstico deficitario, lo que implica que el plan elaborado también lo es. En este caso es posible plantearse si el número de centros es elevado ¿por qué no se ha optado por hacer el plan centro a centro?

El 70% de los casos revisados no incluyen el contenido del diagnóstico de la empresa. De esta manera se dificulta la implantación de medidas así como su evaluación para comprobar que las medidas adoptadas son las adecuadas y/o suficientes, además de poder conocer y discutir si el diagnóstico contempla todas las desigualdades existentes. Tal y como señala Teresa Pérez del Río (2007: 271): *“este requisito previo resulta ineludible si se quiere que los planes sean eficaces”*.

No obstante lo expuesto, también hay que mencionar la existencia de planes en los cuales se realiza un resumen del diagnóstico por áreas de intervención, y en ellas se señalan propuestas a tener en cuenta en el proceso de negociación de las medidas.

En este sentido, cabe señalar:

Área de promoción.

En la empresa no existen indicios de que haya discriminación en este apartado, pero se deberán tomar medidas que aseguren no se produzca en el futuro.

Área de ordenación del tiempo de trabajo.

Se ha detectado que más de la mitad del personal no conoce las herramientas de conciliación existentes en la empresa, por lo que las acciones que se fijen en esta área deberán ir encaminadas a la difusión de dichas medidas.

2. Fase de seguimiento y evaluación

En el artículo 46 de la LOI se indica la necesidad de establecer, en los planes, sistemas de seguimiento y evaluación de los objetivos fijados.

Para realizar un buen plan es necesario definir y aplicar un mecanismo de control que posibilite el conocimiento exhaustivo de la implantación y desarrollo del plan. Este mecanismo de control se articula en dos etapas complementarias: una dinámica, el seguimiento y otra estática, la evaluación.

Estas dos etapas complementarias, similares en su ejecución, se diferencian por el momento de aplicación; así, mientras el seguimiento se realiza de forma periódica a lo largo de la vigencia del plan, la evaluación se lleva a cabo anualmente y al final del periodo de ejecución del plan.

2.1. El seguimiento

Todos los planes de igualdad mencionan la realización del seguimiento y evaluación, actividad que recae sobre la comisión de seguimiento, pero sin establecer cómo se llevarán a cabo.

En esta fase del plan, la norma tampoco establece criterios para la realización del seguimiento, por ello es importante fijar unas premisas básicas:

- Tener localizadas las medidas cuyo plazo de ejecución esté dentro del periodo transcurrido hasta la fecha de la reunión.
- La empresa debe facilitar información, por escrito, sobre la puesta en marcha y desarrollo de cada una de dichas medidas.
- La información se debe contrastar con el indicador que cada medida tiene establecido y valorar el grado de cumplimiento.

Son los resultados de la fase de seguimiento, los que permitirán desarrollar la última de las etapas que han de conformar todo plan de igualdad: la fase de evaluación y propuestas de mejora.

2.2. La evaluación

La evaluación es el proceso que tiene por finalidad obtener un conocimiento preciso sobre las intervenciones realizadas, que permita emitir una valoración (enjuiciamiento crítico) sobre el valor o el mérito de esas intervenciones, de forma que sean de utilidad para tomar decisiones. Para ello es necesario partir de la recogida y el análisis de la información mediante métodos y técnicas rigurosos.

La evaluación es una parte importante en todo proceso porque:

- La evaluación no es un proceso menor o secundario dentro de un Plan de Igualdad, sino que debe formar parte del diseño inicial del mismo. Para ello es preciso designar en el propio plan, el órgano encargado de realizar la evaluación.

- La evaluación se utiliza para corregir errores y poder modificar el curso de las acciones emprendidas, es decir, tiene sentido en la medida que sirve para tomar decisiones concretas y poner de manifiesto análisis o juicios que permitan configurar estrategias en torno a temas o programas que son de interés.
- Es un proceso riguroso en su metodología, a la vez que participativo en su configuración.
- Debe ser lo más amplia y desagregada posible, afectando al conjunto de medidas incluidas en cada plan.
- Ante todo tiene que ser útil, es decir, tiene que servir para tomar decisiones y mejorar el conjunto de las medidas y acciones propuestas.

La evaluación tiene los siguientes objetivos:

- Conocer el grado de cumplimiento de los objetivos del plan.
- Analizar el desarrollo del proceso del plan.
- Reflexionar sobre la continuidad de las acciones.
- Identificar nuevas necesidades que requieren acciones para fomentar y garantizar la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres en la empresa, de acuerdo con el compromiso adquirido.

2.2.1. Tipos de evaluación

El objeto de la evaluación es que los resultados sean adecuados y guarden coherencia con los objetivos previstos en el Plan. Existen tres tipos de evaluación, complementarias entre sí:

- **Evaluación previa:** Se corresponde con la fase de diagnóstico. Su objetivo es tener una referencia sobre las diferentes situaciones y permite establecer los ámbitos y objetivos sobre los que se quiere actuar.
Además facilita comparaciones con los resultados posteriores a la implantación del plan con relación al grado en que éste ha modificado las situaciones de discriminación detectadas. Los resultados previos proporcionan un valor de referencia que se pueden comparar con los resultados posteriores. De la comparación de ambos, se obtiene una valiosa información sobre el efecto del plan.
- **Evaluación intermedia:** Esta fase se realiza en un tiempo determinado después de implantado el Plan. Se centra en analizar la puesta en marcha y desarrollo de las diferentes medidas y estrategias. Esta evaluación tiene que dar pistas sobre la necesidad o no de modificar total o parcialmente alguna de las acciones emprendidas.
- **Evaluación final:** El objetivo de esta fase consiste en valorar las medidas y estrategias, una vez se alcance el tiempo estipulado para la aplicación del Plan de Igualdad en la empresa.

3. Cómo realizar el seguimiento y evaluación

Para realizar esta fase en sus dos etapas, es necesario tener en cuenta los siguientes criterios:

- Es necesario designar a las personas responsables del seguimiento y evaluación, que podrán ser los miembros de la comisión de igualdad, así como los medios y recursos que se seleccionan para ello.
- Establecimiento de indicadores del cumplimiento de los objetivos alcanzados. Los indicadores se configuran según los objetivos y las acciones planteadas.
- Es necesario que todos los datos que se van a analizar estén desagregados por sexo, de forma que se pueda justificar la intervención en determinadas áreas o campos de la empresa, así como facilitar la definición de objetivos y medidas a implantar.
- Los datos a tener en cuenta deben estar en función de las medidas y de los objetivos de los planes.

3.1. Los indicadores

Las medidas de intervención incluidas en los planes de igualdad, tienen que ir acompañadas de indicadores, que medirán el grado de implantación de esa medida en el proceso de evaluación del plan de igualdad.

Un indicador es la representación de un fenómeno que muestra la realidad y proporciona información. Un indicador puede ser un número, un hecho, una opinión o, incluso, una percepción.

Un buen indicador tiene que reunir el mayor número de las características siguientes y, a ser posible, todas ellas:

- *Accesibilidad*: el proceso de recogida y análisis de la información necesaria para medir y evaluar el indicador tiene que ser técnicamente posible, sencillo y que no implique un coste excesivamente elevado.
- *Comprensible*: la definición del indicador no tiene que dar lugar a ambigüedad, tiene que tener una interpretación única y sencilla de manera que cualquier persona pueda medirla e interpretar su resultado.
- *Consistencia y especificidad*: el indicador tiene que presentar una relación directa y específica con el aspecto que se pretende evaluar.
- *Fiabilidad*: para que un indicador sea fiable, las diferencias de puntuación que se observen en momentos diferentes no tienen que ser fruto del azar o la casualidad.
- *Precisión*: un indicador es preciso en la medida en que su margen de error sea aceptable y sea el mínimo posible.
- *Sensibilidad*: el indicador tiene que ser capaz de registrar cambios (grandes y pequeños) en el estado del objeto de estudio.

- **Validez:** significa que el indicador tiene que tener la capacidad de medir realmente el fenómeno que se pretende medir, y no otros.

Los indicadores se pueden dividir en:

- **Indicadores de logros:** Miden cambios inmediatos causados directamente por la ejecución de las medidas. Permiten dar cuenta del proceso (conocimientos, habilidades, actitudes...), de cómo se avanza hacia la obtención de resultados. Son los que se utilizan en el seguimiento.
- **Indicadores de resultados o efectos:** Miden los cambios logrados, permitiendo verificar la eficacia del plan con las medidas cumplidas y los efectos logrados. Estos indicadores se utilizan en la evaluación.

4. Diseño del seguimiento y la evaluación

En el diseño de todo Plan de Igualdad, es necesario contemplar la configuración de una comisión responsable de impulsar esta fase de control de las diferentes medidas y estrategias adoptadas con el fin de alcanzar los objetivos de igualdad.

Esta comisión puede ser la Comisión de Igualdad o de Seguimiento. Su cometido será diseñar o participar en el diseño de una herramienta de evaluación, diseñar un calendario para la aplicación de la misma, valoración de los resultados obtenidos, redacción de informe...

Dentro de esta comisión evaluadora es necesario que participe la representación sindical, pues su actividad no se limita a la valoración de resultados, sino también a la elaboración y/o valoración de los instrumentos y técnicas que se vayan a utilizar.

La ejecución de esta fase permite demostrar que los planes de igualdad no son un conjunto petrificado de medidas que puedan permanecer invariables a lo largo del tiempo, sino que constituyen un deber de cumplimiento.

5. De la teoría a la práctica

A continuación se referencian diferentes formas de recoger los indicadores, que se utilizarán en la fase de seguimiento y evaluación, en varios planes de igualdad.

a) Área de conciliación

Medida: *Difusión a toda la plantilla sobre los permisos de conciliación.*

Descripción: *Difusión sobre las medidas conciliadoras y sobre el interés de la empresa en que su personal pueda conciliar vida laboral y personal.*

Indicador: *Número de mujeres y hombres que solicitan permisos, tipología de permisos solicitados y departamento al que pertenecen las personas que lo solicitan.*

En este ejemplo el indicador no se corresponde con la medida, dado que está recogiendo información que no consta en la medida. Esto además queda de manifiesto, debido a que en el plan se añade una descripción de la medida.

Medida: *Fomento del uso de permisos de conciliación por parte de los trabajadores.*

Descripción: Descripción a los colectivo de hombres de la empresa sobre sus derechos poniendo especial énfasis en la paternidad y cuidado de personas dependientes, y fomentar así la corresponsabilidad.

Indicador: Número de mujeres y hombres que solicitan permisos, tipología de permisos solicitados y departamento al que pertenecen las personas que lo solicitan.

En este caso de nuevo el indicador no responde al objetivo de la medida. Tal y como en ella queda reflejado y se matiza en la descripción, se trata de animar a los hombres a que acceden a los permisos de paternidad y cuidados, mientras que el indicador recoge información de mujeres y hombres que solicitan permisos. Nótese que este indicador es el mismo que el utilizado en la medida anterior.

b) Área de acceso

Medida: Utilizar guiones de entrevista del personal estandarizados que garantice la objetividad en la selección.

Indicador: Documento de guión estandarizado.

c) Área de promoción

Medida: Realizar entrevistas de desarrollo personal a toda la plantilla para actualizar sus perfiles profesionales (incluida su titulación académica) y conocer sus potencialidades.

Indicador: N° entrevistas realizadas/N° empleados/as=1

En estos dos ejemplos los indicadores si responden a lo planteado por cada una de las medidas. Son indicadores que facilitan el proceso de seguimiento debido a la simplicidad de valoración que implican.

6. Recomendaciones de carácter práctico

La metodología de seguimiento y evaluación se debe adaptar a las necesidades y realidad de la empresa, teniendo en cuenta que se debe hacer de manera periódica. Los efectos de las acciones se manifiestan a largo plazo, pero los resultados inmediatos permiten vislumbrar y afianzar el proceso futuro.

Los resultados concretos y medibles sirven para confirmar que las acciones llevadas a cabo son eficaces.

Bibliografía

- ACUÑA BENÍTEZ S., ARTILES BOLAÑOS A. M, GARCÍA VEGA E., RIVERO MÉNDEZ M. E, TRAVIESO RODRÍGUEZ M.V. *Negociar en igualdad*. CCOO Canarias.
- BOUZA SEOANE, M. PÉREZ PICO, R. y PÉREZ SIMAL, M. *Manual para a elaboración de plans de igualdade nas empresas*. Sindicato Nacional de Comisiões Obreiras de Galicia, 2008.
- BRAVO SUESKUN, C., GÓMEZ R. *Buenas prácticas en la negociación de los planes de igualdad*. Secretaría Confederal de mujer de CCOO, 2010.
- Comisión Consultiva Autónoma para a Igualdade entre homes e mulleres na negociación colectiva. As 34 preguntas máis frecuentes na negociación dun plan de igualdade. Consello Galego de Relacións Laborais, 2015.
- Departamento de Trabajo. *Indicadores de igualdad para las empresas*. Generalitat de Catalunya. Departament de treball, 2010.
- Dirección General de la Inspección de trabajo. *Guía para la actuación de la Inspección de trabajo y Seguridad social en Políticas de igualdad*. Ministerio de trabajo e Inmigración, 2008.
- DONOSO LÓPEZ, S. y PORTERO RONDA, C. *La igualtat d'oportunitats entre dones i homes al mercat laboral: el repte dels plans d'igualtat*. Projecte aurora. Secretaria de la dona de CCOO de Catalunya, 2010.
- Federación de Industria de CCOO. *Guía para la negociación de planes de igualdad*. Federación de Industria de CCOO. Madrid, noviembre 2010.
- Forem Extremadura. *Elaboración de planes de igualdad y diagnósticos de género*. Recurso on line.
- Secretaría Confederal de la Mujer de CCOO y Gabinete Jurídico Confederal de CCOO. *GUÍA para el diagnóstico, negociación y aplicación de medidas y planes de igualdad*. Secretaría Confederal de la Mujer de CCOO. Madrid, septiembre, 2007.
- Unión Sindical de Comisiones Obreras de Aragón. *Guía para el diagnóstico, negociación y aplicación de medidas y planes de igualdad*. Unión Sindical de Comisiones Obreras de Aragón, 2010.